

## ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *STRATEGIC MANAGEMENT ANALYSIS AND REPORTING TECHNIQUE* (SMART) SYSTEM

Cyrilla Indri Parwati, Imam Sodikin, Rifkhi Fauzi

Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri, Institut Sains & Teknologi AKPRIND Yogyakarta

Jl. Kalisahak 28 Yogyakarta

cindriparwati@akprind.ac.id

### Abstrak

Perkembangan bisnis di era globalisasi ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat pada semua perusahaan sehingga dituntut untuk mengembangkan suatu strategi. Salah satunya dengan cara pengukuran kinerja perusahaan, karena pengukuran kinerja menjadi hal yang penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performance perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar sistem imbalan dalam perusahaan dan sebagai tolak ukur perusahaan dalam mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja yaitu dengan metode SMART system. Metode ini dianggap sebagai suatu pengukuran kinerja yang tepat karena pengukuran kinerja dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan yang didasarkan pada sembilan perspektif dan sangat cocok digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 18 strategi objektif dan 18 key performance indicator (KPI). Hasil pengukuran menunjukkan bahwa kinerja perusahaan cukup baik, terutama pada level unit bisnis, dan level unit operasi bisnis. Maka dari itu terdapat kemungkinan di periode mendatang level unit bisnis akan terjadi peningkatan kinerja. Sebagai prioritas pertama, perbaikan dan peningkatan strategi objektif dilakukan pada level unit bisnis, pada level ini yang menjadi prioritas utama adalah jumlah barang terjual. Prioritas kedua adalah rasio kas, dan peningkatan strategi objektif dilakukan pada level Unit Operasi Bisnis, pada level ini yang menjadi prioritas utama adalah tingkat produktivitas karyawan. Prioritas ketiga adalah perbaikan dan peningkatan strategi objektif dilakukan pada level Departemen dan Pusat Kerja, pada level ini yang menjadi prioritas utama adalah jumlah karyawan baru.

**Kata Kunci:** Pengukuran Kinerja, SMART system, Analytical Network Process (ANP), OMAX

## I. PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis di era globalisasi ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat pada semua perusahaan sehingga dituntut untuk mengembangkan suatu strategi. Salah satu cara untuk menentukan strategi dengan melakukan perbaikan ke arah yang lebih baik melalui pengukuran dan peningkatan atas kinerja yang telah dilakukan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu (Edison, 2016).

Sistem pengukuran kinerja diperlukan agar dapat membantu dalam menginformasikan tingkat pencapaian untuk mencapai sebuah visi dan misi, serta perkembangan perusahaan tersebut. Hal semacam ini untuk meningkatkan kinerja disebabkan dari segi finansial memegang peranan sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan. Terfokus pada aspek finansial ini sering membuat perusahaan hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan dalam jangka waktu pendek, sehingga perusahaan kurang mampu menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif.

CV Kampus Motor 2 merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penjualan spare part/suku cadang sepeda motor dan pelayanan servis sepeda motor. Sekarang ini banyak yang menggunakan sepeda motor dan banyak yang melakukan servis kendaraan di CV Kampus Motor 2, dan dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang memuaskan. Perusahaan memerlukan pengukuran kinerja yang terorganisir dari segi finansial maupun non finansial.

Berdasarkan penjelasan di atas, perlu dilakukan upaya penelahan terhadap strategi bisnis pelayanan dalam kerangka pengembangan kinerja di CV Kampus Motor 2 yang berfokus pada peningkatan daya

saing di masa mendatang. Sehingga diperlukan model pengembangan kinerja yang berdasarkan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan sifat dan karakteristik CV Kampus Motor 2. Berdasarkan data *historis* dari perusahaan, ditemukan beberapa permasalahan, yaitu terjadinya penurunan konsumen. Perusahaan ingin meningkatkan keuntungan kinerja yang dilihat dari aspek keuangan, perusahaan juga mengharuskan untuk mengadakan pengukuran kinerja yang dapat mempresentasikan seluruh aktivitas perusahaan baik dari luar maupun dari dalam perusahaan. Berdasar *historis* di atas bahwasannya manajer ingin mengetahui sejauh mana perusahaan menerapkan sistem *just in time*, yang berfokus pada bidang operasional di perusahaan.

Pihak CV Kampus Motor 2 lebih berorientasi pada kinerja operasional sehingga metode SMART cocok untuk pengukuran kinerja perusahaan. Perbedaan dari penelitian-penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini menghasilkan kerangka kerja untuk mengatasi permasalahan pengambil keputusan tanpa membuat asumsi yang berkaitan dengan independensi dari antar level elemen yang lebih tinggi dan lemah, beda dengan pengukuran AHP yang pemecahan masalah melalui pendekatan sistem dan pengintergrasian secara deduktif. Pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan *key performance indicator* yang telah ada berdasarkan masing-masing *performance indicator* dan dilihat dari sembilan perspektif yang ada.

## I.2 Tinjauan Pustaka

Model SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) System merupakan sistem yang dibuat oleh Wang Laboratory, Inc. Lowell, yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan manajer (terutama manajer operasi). Tanpa adanya strategi yang jelaspun, kerangka kerja ini dapat digunakan, akan tetapi akan lebih baik didasarkan atas visi dan strategi perusahaan (Vanany dan Sugianto, 2007).



**Gambar 1.** Perspektif Metode SMART *system*

Sumber: Vanany dan Sugianto (2007)

Perspektif SMART *system* pada Gambar 1 menunjukkan bahwa kegiatan operasional di perusahaan memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi perusahaan. Strategi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu pasar (*market*) dan keuangan (*financial*). Keberhasilan kinerja keuangan dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk dapat memuaskan konsumennya (*customer satisfaction*), fleksibilitas produknya (*flexibility*), dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagaimana agar pelayanan yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan respon pelayanan dan pengiriman atau pemberian pelayanan (*delivery*), waktu proses yang semakin pendek (*process time*), dan biaya yang murah (*cost*). Keempat perspektif ini diyakini akan dapat menunjang kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumen, memiliki produk yang fleksibel, dan kemampuan produksi dan karyawan yang produktif.

Salah satu metode dalam pengambilan keputusan berdasarkan banyak kriteria (MCDM) yang dikembangkan oleh Thomas L Saaty. Metode ini merupakan pendekatan baru metode kualitatif yang merupakan perkembangan dari metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) (Saaty, 1999). Kelebihan ANP adalah suatu pengambilan keputusan yang mengasumsikan hubungan hirarki banyak arah antar level keputusan, sehingga memungkinkan adanya hubungan yang lebih kompleks antar level dan atribut keputusan, tanpa membuat struktur hirarki yang kaku ( Saaty, 1996). Tahapan ANP

- 1) Menyusun struktur masalah dan mengembangkan model keterkaitan melakukan penentuan sasaran atau tujuan yang diinginkan, menentukan kriteria mengacu pada kriteria kontrol dan menentukan alternatif pilihan. Jika terdapat elemen–elemen yang memiliki kualitas setara maka dikelompokkan ke dalam suatu komponen yang sama.
- 2) Membentuk matriks perbandingan berpasangan. ANP mengasumsikan bahwa pengambil keputusan harus membuat perbandingan kepentingan antara seluruh elemen untuk setiap level dalam bentuk berpasangan. Perbandingan tersebut ditransformasi ke dalam bentuk matriks A. Nilai aij merepresentasikan nilai kepentingan relative dari elemen pada baris ke-*i* terhadap elemen pada kolom ke-*j*. misalnya  $a_{ij} = w_i / w_j$ . Jika ada n elemen yang dibandingkan maka matriks perbandingan A didefinisikan sebagai :

$$A = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

- 3) Menghitung bobot elemen. Jika perbandingan berpasangan telah lengkap, vector prioritas w yang disebut sebagai *eigenvector* dihitung dengan rumus:

$$A \cdot w = \lambda_{maks} \cdot W \dots (1)$$

Keterangan: A adalah matriks perbandingan berpasangan dan  $\lambda_{maks}$  adalah eigen value terbesar dari A. Eigen vector merupakan bobot prioritas suatu matriks yang kemudian digunakan dalam penyusunan supermatriks.

- 4) Menghitung rasio konsistensi. Rasio konsistensi tersebut harus 10% atau kurang. Jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki. Dalam prakteknya, konsistensi tersebut tidak mungkin didapat. Pada matriks konsistensi, secara praktis  $\lambda_{maks} = n$ , sedangkan pada matriks tidak setiap variasi dari  $w_{ij}$  akan membawa perubahan pada nilai  $\lambda_{maks}$ . Deviasi  $\lambda_{maks}$  dari n merupakan suatu parameter *Consistency Index* (CI) sebagai berikut :

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} \dots (2)$$

Keterangan: CI adalah Consistency Index.  $\lambda_{maks}$  adalah nilai eigen terbesar dan n adalah jumlah elemen yang dibandingkan.

- 5) Nilai CI tidak akan berarti apabila terdapat standar untuk menyatakan apakah CI menunjukkan matriks yang konsisten. Saaty (1999) berpendapat bahwa suatu matriks yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matriks yang mutlak tidak konsisten. Dari matriks acak tersebut didapatkan juga nilai *Consistency Index*, yang disebut *Random Index* (RI). Dengan membandingkan CI dan RI maka didapatkan patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matriks, yang disebut *Consistency Ratio* (CR), dengan rumus :

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots (3)$$

Keterangan: CR = *Consistency Ratio*. CI = *Consistency Index*. RI = *Random Index*.

- 6) Membuat Supermatriks. Supermatriks merupakan hasil vector prioritas dari perbandingan berpasangan antar *cluster*, kriteria dan alternatif. Supermatriks terdiri dari tiga tahapan, yaitu supermatriks tidak tertimbang (*Unweighted Supermatrix*), supermatriks tertimbang (*Weighted Supermatrix*) dan supermatriks limit (*Limiting Supermatrix*).

a) Tahap *Unweighted Supermatrix*

*Unweighted Supermatrix* dibuat berdasarkan perbandingan berpasangan antar *cluster*, kriteria dan alternatif dengan cara memasukkan vector prioritas (*eigen vector*) kolom ke dalam matriks yang sesuai dengan selnya.

b) Tahap *Weighted Supermatrix*

*Weighted Supermatrix* diperoleh dengan cara mengalihkan semua elemen pada *unweighted supermatrix* dengan nilai yang terdapat dalam matriks *cluster* yang sesuai sehingga setiap kolom memiliki jumlah satu.

c) Tahap *Limiting Supermatrix*

Selanjutnya untuk memperoleh *limiting supermatrix*, *weighted supermatrix* dinaikkan bobotnya. Menaikkan bobot *weighted supermatrix* dilakukan dengan cara mengalikan supermatriks tersebut dengan dirinya sendiri sampai beberapa kali. Ketika bobot pada setiap kolom memiliki nilai yang sama, maka *limiting supermatrix* telah stabil dan proses perkalian matrik dihentikan.

Proses pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai target yang ditetapkan atau diharapkan pada tahun pengukuran. Data yang diperlukan dalam pengukuran berupa data sekunder dari pihak manajemen yang berkompeten. Data yang diperoleh tersebut dikonversikan dalam bentuk angka atau skor.

Sistem penyekoran yang digunakan dalam penelitian ini adalah OMAX untuk setiap KPI. Skor OMAX terletak pada rentang 1 s.d 10 dimana nilai 1 menunjukkan bahwa kinerja KPI sangat jauh dibawah target atau dapat dikatakan kinerja terjelek. Nilai 7 menunjukkan kinerja KPI sama dengan yang telah ditargetkan, dan nilai 10 menunjukkan KPI telah mencapai target dan jauh melampaui target. Nilai 2,3,4,5 dan 6 merupakan nilai interpolasi dalam rentang 1 s.d 7, dan nilai 8 dan 9 adalah nilai interpolasi antara nilai 7 dan 10. Adapun lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Nilai KPI**

Nilai	Kinerja KPI
1	Di bawah target
2-6	Interpolasi 1 dan 7
> 7	Sesuai target
8-9	Interpolasi 7 dan 10
10	Melampaui target

Sumber: Papilo (2012)

Pada saat pengukuran juga menggunakan konsep *Traffic Light System* dengan menggunakan tiga warna seperti pada tabel 2.

**Tabel 2. Traffic Light System**

Nilai KPI	Warna	Indikator
≤3,0	Merah	Di bawah target
3,1-7,0	Kuning	Telah mendekati target capaian
7,1-10,0	Hijau	Mencapai target

Sumber: Papilo (2012)

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan beberapa tahapan yang dilakukan. Langkah pertama melakukan studi pendahuluan dengan pengamatan dan melihat fakta-fakta yang ada pada subjek serta melakukan studi literature dari buku yang berkaitan sebagai dasar yang diteliti, dan atau dari penelitian sejenis yang sudah dilakukan oleh peneliti lain. Langkah berikutnya melakukan pengumpulan dan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan sesuai tahapan yang akan dilakukan meliputi mengidentifikasi Strategi Objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI), penstrukturan *Key Performance Indicator* (KPI), pembobotan KPI, tahapan *scoring* dan pengujian Instrumen yaitu pengujian sampel, uji validitas dan reliabilitas.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengacu kerangka kerja *SMART System*, strategi objektif CV Kampus Motor 2 dilihat dari tiap level bisnis dan perspektif masing-masing yang ada di dalamnya. Tabel 3 merupakan perspektif metode *SMART System* yang diaplikasikan dengan keadaan tempat studi kasus:

**Tabel 3.** Identifikasi Strategi Objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Perpektif	Strategi Objektif	Kay Performance Indicator
Ukuran Keuangan	Peningkatan profit	Jumlah profit(KPI1)
	Peningkatan pendapatan pelayanan	Rasio perubahan pendapatan (KPI 2)
	Peningkatan likuiditas	Rasio kas (KPI 3)
Ukuran Pasar	Peningkatan pemesanan hasil penjualan	Persentase jumlah pesanan (KPI 4)
	Peningkatan jumlah barang pelayanan	Jumlah barang terjual (KPI 5)
Produktivitas	Meningkatkan produktivitas karyawan	Tingkat produktifitas karyawan (KPI 6)
Fleksibilitas	Penggunaan teknologi	Volume penggunaan teknoogi (KPI 7)
	Penggunaan fasilitas unggulan perusahaan	Bagian fasilitas yang diperbaiki (KPI 8)
	Peningkatan pemeliharaan	Persentase pemeliharaan alat servis (KPI 9)
Kepuasan pelanggan	Peningkatan kepuasan konsumen	Jumlah keluhan konsumen (KPI 10)
	Mempertahankan kesetiaan pelanggan	Jumlah pelanggan tetap (KPI 11)
	Peningkatan jumlah konsumen	Jumlah pelanggan baru (KPI12)
Biaya	Pengoptimal penggunaan penjualan	Perputaran barang penjualan (KPI 13)
Waktu Proses	Peningkatan jumlah karyawan	Jumlah karyawan baru (KPI14)
	Perbaikan kemampuan proses	Persentase barang tidak terpenuhi (KPI 15)
	Perbaikan waktu pelayan	Jumlah karyawan terlatih (KPI 16)
Pengiriman	Pengiriman tenaga tekni kepada pelanggan yang	Kecepatan dan ketepatan pengiriman tenaga teknis

	membutuhkan secara tepat dan cepat	(KPI 17)
Kualitas	Peningkatan kualitas sistem informasi	Ketersediaan <i>database</i> (KPI 18)

Sumber: Pengolahan data

Pembobotan KPI dengan Proses Jaringan Analitik didasarkan pada strukturisasi hierarki sistem pengukuran kinerja. Tahap ini adalah tahap pembobotan KPI yang telah teridentifikasi. Tujuan untuk melakukan pembobotan ini adalah agar perusahaan mampu menentukan prioritas terhadap aspek kinerja yang dianggap penting untuk dapat dicapai oleh perusahaan (Salomon dkk, 2017). Desain kuesioner bersifat tertutup dan diberikan kepada pihak manajemen yang mengerti terhadap kriteria-kriteria yang hendak ditanyakan. Hasil data dari kuesioner kemudian diolah melalui tahapan ANP, yang hasil akhir didapat pada *limiting supermatrix*. Bobot yang didapatkan harus konsisten dengan syarat *inconsistency ratio* harus kurang dari atau sama dengan 0,1. Bila tidak konsisten, maka dilakukan konfirmasi kembali kepada pihak manajemen hingga tercapai tingkat konsistensi yang disyaratkan (Saaty, 1999).

Adapun sistem penyekoran atau penilaian yang digunakan dalam penelitian ini adalah OMAX (*Objective Matrix*) untuk setiap KPI. Skor OMAX terletak pada rentang 1 s.d. 10. Suatu KPI dikatakan mencapai target apabila nilai pada rencana sesuai dengan nilai kenyataan (aktual) yang ada di perusahaan. Setiap KPI memiliki nilai rencana dan aktual yang berbeda. Berikut penjelasan nilai rencana dan aktual tiap KPI.

**Tabel 4.** Kombinasi Hasil Pembobotan dan Pengukuran Kinerja KPI

Perspektif	Key Performance Indicator	Bobot (%)	Rencana	Aktual	Skor
Ukuran Keuangan	Jumlah profit (KPI 1)	7%	65%	52,6%	5,7
	Rasio perubahan pendapatan (KPI 2)	7%	90%	90,4%	7,0
	Rasio kas (KPI 3)	36%	85%	84%	6,9
Ukuran Pasar	Persentase jumlah pesanan (KPI 4).	8%	50%	33,7%	4,7
	Jumlah barang terjual(KPI 5).	9%	90%	70%	5,4
Produktivitas	Tingkat produktivitas karyawan (KPI 6)	59%	70%	58%	5,8
Fleksibilitas	Volume penggunaan teknologi(KPI 7)	7%	50%	40%	5,6
	Bagian fasilitas yang diperbaiki (KPI 8)	7%	3	6	3,5
	Persentase pemeliharaan alat Servis (KPI 9)	36%	70%	45%	4,5
Kepuasan pelanggan	Jumlah keluhan konsumen (KPI 10)	27%	2	8	1,8
	Jumlah pelanggan tetap(KPI 11)	27%	65%	83%	8,9
	Jumlah pelanggan baru (KPI 12)	36%	45%	72%	10
Biaya	Perputaran barang penjualan (KPI 13)	36%	35	52	10
Waktu proses	Jumlah karyawan baru (KPI 14)	3%	2	1	3,5
	Persentase barang tidak terpenuhi (KPI 15)	5%	40%	48%	8,4
	Jumlah karyawan terlatih (KPI 16)	5%	70%	60%	9
Pengiriman	Kecepatan dan ketepatan pengiriman tenaga teknis (KPI 17)	5%	70%	40%	4,0
Kualitas	Ketersediaan data base(KPI 18)	5%	40	50	8,75

Sumber: Pengolahan data

Pada saat pengukuran digunakan konsep *Traffic Light System* dengan menggunakan tiga warna, yaitu warna hijau dengan ambang batas 7,1 s.d. 10 artinya kinerja KPI telah mencapai target bahkan melampaui target, warna kuning dengan ambang batas 3,1 s.d. 7,0 artinya kinerja KPI belum mencapai target tetapi telah mendekati target yang hendak dicapai, dan warna merah dengan ambang batas lebih kecil atau sama dengan 3,0 artinya kinerja KPI benar-benar dibawah target dan KPI ini perlu dapat perhatian khusus pada saat periode berikutnya.

**Tabel 5.** *Traffic Light System*

Level	Key Performance Indicator (KPI)	Bobot (%)	Rencana	Aktual	Skor
Unit bisnis	KPI 1	7%	25%	21%	5,7
	KPI 2	7%	80%	75,2%	7,0
	KPI 3	36%	60%	56,3%	6,9
	KPI 4	8%	50%	33,7%	4,7
	KPI 5	9%	90%	70%	5,4
Unit operasi bisnis	KPI 6	59%	70%	58%	5,8
	KPI 7	7%	50%	40%	5,6
	KPI 8	7%	3	6	3,5
	KPI 9	36%	70%	45%	4,5
	KPI 10	27%	2	8	1,8
	KPI 11	27%	65%	83%	8,9
	KPI 12	36%	45%	72%	10
Departemen dan unit kerja	KPI 13	36%	35	52	10
	KPI 14	3%	2	1	3,5
	KPI 15	5%	40%	48%	8,4
	KPI 16	5%	70%	60%	9,0
	KPI 17	5%	70%	40%	4,0
	KPI 18	5%	40	50	8,75

Sumber: Pengolahan data

Pada tabel 5 menunjukkan besar pembobotan dan nilai kinerja dari setiap masing-masing KPI. Pada level unit bisnis besaran bobot paling tinggi pada KPI 3 dan KPI 5 dengan besaran masing-masing 36% untuk KPI 3 dan 9% untuk KPI 5. Pada level ini tidak terdapat satupun KPI yang memiliki kinerja berwarna hijau, tetapi sudah menunjukkan hampir mencapai target yaitu KPI 2.

Pada level unit operasi bisnis KPI yang memiliki besar bobot tertinggi adalah KPI 6 KPI 9 dan KPI 12 dengan besar bobot masing-masing 59% untuk KPI 6 dan 36% untuk kedua KPI, namun KPI 6 memiliki nilai kinerja 5,8 dan KPI 12 memiliki nilai 10 berarti kinerja untuk KPI 6 masih di bawah target. Sementara untuk KPI 12 sudah mencapai target. Pada level ini terdapat tiga KPI yang memiliki kinerja berwarna hijau yaitu KPI 11 dan 12 walaupun KPI 8 mempunyai bobot yang rendah yaitu 7%. Dan untuk KPI yang memiliki kinerja berwarna hijau ada 1 KPI yaitu KPI 10.

Pada level departemen dan unit kerja bobot tertinggi ada pada KPI 13 dengan besar bobot 36%. Namun untuk KPI 13 sudah mencapai target dengan nilai kinerja 10. Pada level ini terdapat 4 KPI yang memiliki kinerja berwarna hijau yaitu KPI 13, 15, 16 dan 18. (Sodikin dkk (2017) mengaji tentang pengukuran kinerja dengan SMART System Terdapat 16 *Key Performance Indicator* (KPI) yang dijadikan sebagai metrik pengukuran kinerja. Berdasarkan kerangka kerja SMART system, KPI yang telah mencapai target yaitu KPI 8, KPI 11, KPI 12, KPI 14, dan KPI 16. Kinerja KPI yang belum mencapai target yaitu KPI 1, KPI 2, KPI 3, KPI 4, KPI 5, KPI 6, KPI 7, KPI 13, dan KPI 15. Sementara itu terdapat satu KPI yang masih dibawah target yaitu KPI 10.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pengolahan data serta analisis dan pembahasan dapat disimpulkan, bahwa :

1. Terdapat 18 *Key Performance Indicator* (KPI) yang dijadikan sebagai metrik pengukuran kinerja, berdasarkan kerangka SMART system yang diperoleh CV Kampus Motor 2, KPI yang telah mencapai target yaitu: KPI 11, KPI 12, KPI 13, KPI 15, KPI 16, KPI 18. Kinerja KPI yang belum mencapai target yaitu KPI 1, KPI 2, KPI 3, KPI 4, KPI 5, KPI 6, KPI 7, KPI 8, KPI 9, KPI 14, KPI 17. Sementara itu terdapat KPI yang masih jauh dibawa terget yaitu KPI 10.
2. Dalam penerapannya hal yang harus diperhatikan untuk perbaikan dan peningkatan yaitu pada KPI Jumlah keluhan pelanggan dan Bagian fasilitas yang diperbaikiyang memiliki nilai di bawah target dan hampir dibawa target menjadi prioritas utama. Pada KPI yang memiliki nilai belum mencapai target juga perlu diperhatikan serta diperbaiki terutama pada KPI yang memiliki bobot diatas 27% anantara lain, KPI rasio kas, KPI tingkat produktivitas karyawan, KPI pemeliharaan alat servis, KPI Jumlah keluhan konsumen, KPI Jumlah pelanggan tetap dan Jumlah pelanggan baru. Setelah itu perusahaan dapat mengevaluasi dan memperbaiki KPI lain yang kinerjanya memiliki nilai dibawah 7,1 atau berwarna kuning.
3. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan nilai pada KPI 10 dengan cara terima keluhan dengan baik biarkan pelanggan tahu bahwa pihak bengkel memerhatikan apa yang mereka sampaikan, tangani keluhan dengan cepat dan berikan solusi terbaik. Pada KPI 3 perusahaan dapat melakukan langkah strategis dengan cara membayar kewajiban atau utangnya sudah jatuh tempo, jika perusahaan mampu memnuhi kewajibannya maka KPI ini akan memiliki akan stabil. Pada KPI 6 perusahaan dapat melakukan langkah strategis dengan meyakinkan mereka bahwa pihak bengkel selalu mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaanya.

#### V. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Edison, A. A., 2016, *Perancangan pengukuran kinerja dengan metode Balance Scorecard dan penentuan prioritas Analytical Network Process*, Universitas Airlangga, Surabaya.
- [2] Papilo, P., 2012, *Intregasi Metode IPMS dan SMART System Dalam Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi*, UIN Sultan Syarif Kasim, Riau.
- [3] Saaty, T., L., 1996, *Decision making with depndence and feedback : The Analytic Network Process*, RWS Publication, USA.
- [4] Saaty, T. L., 1999, *Fundamentals of the analytic network process*, Pittsburgh : ISAHP, Kobe, Japan.
- [5] Salomon, L. L., dkk., 2017, *Pengukuran kinerja perusahaan berbasis model SMART system*, studi kasus:Perusahaan Manufaktur Gaharu, Jurnal Teknik dan Ilmu komputer, Vol. 06, No. 23.
- [6] Sodikin, I., Wisnubroto, P., & Ayunin, M, N., 2017, *Pengukuran Kinerja perusahaan dengan metode SMART System di PT Telkom Witel Magelang*, jurnal ilmiah/IEJST Vol 1 No 1, 2017.URL.[http: /jurnal.ustjogja.ac.id/index.PHP /IEJST.No e-ISSN 2613-9812](http://jurnal.ustjogja.ac.id/index.PHP /IEJST.No e-ISSN 2613-9812)
- [7] Vanany, I. & Sugianto, A., 2007, *Perancangan dan Pengukuran Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah dengan Metode SMART System*, Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia. PPM UI, Jakarta.